

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Downward communication atau yang biasa disebut dengan komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace, 2013, p.184). Pada penulisan ini, penulis merasa tertarik untuk lebih berfokus meneliti *downward communication*. Hal ini disebabkan *downward communication* dapat memberikan pengaruh yang besar pada suatu organisasi. Pengaruh tersebut dapat dilihat dari fungsi *downward communication* dalam kehidupan organisasi. Menurut Lewis (1987) fungsi komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Muhammad, 2014, p.108). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *downward communication* akan mengurangi kecurigaan dan kesalahpahaman yang timbul akibat salah atau kurangnya informasi dari atasan ke bawahan.

Berdasarkan dari definisi mengenai *downward communication* dapat dikatakan bahwa komunikasi tersebut berasal dari perbedaan jabatan yaitu dari atasan ke bawahan. Adanya perbedaan jabatan, informasi yang disampaikan harus diperhatikan

agar tidak ada perbedaan pendapat mengenai informasi tersebut. Mendapatkan informasi yang baik adalah tidak adanya penambahan atau pengurangan dalam informasi tersebut. Tetapi, menurut hasil studi Tompkin (Goldhaber, 1986) kebanyakan karyawan tidak menerima banyak informasi dari organisasinya dan informasi dari pimpinan paling atas lebih rendah kualitasnya daripada sumber yang penting lainnya (Muhammad, 2014, p.112). Arni Muhammad dalam bukunya yang berjudul komunikasi organisasi juga mengatakan bahwa pada umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan *downward communication* karena pimpinan biasanya percaya bahwa pesannya sampai kepada bawahan yang dimaksudkannya.

Komunikasi atasan dan bawahan adalah suatu proses penyampaian pesan yang bersifat formal dan sesuai dengan peraturan dalam suatu organisasi. *Downward communication* juga tidak bisa berjalan dengan baik apabila tidak ada lima faktor yang mempengaruhi yaitu keterbukaan, kepercayaan pada pesan tulisan, pesan yang berlebihan, *timing*, dan penyaringan. Keterbukaan adalah bagaimana pimpinan mau menyampaikan segala yang dibutuhkan oleh karyawannya. Kepercayaan pada pesan tulisan adalah pimpinan yang terlalu mempercayai pesan tertulis dan tidak memberikan pernyataan lisan kepada karyawannya sehingga menimbulkan kesalahpahaman. Pesan yang berlebihan mengenai banyaknya pesan tertulis yang disampaikan menyebabkan reaksi karyawan cenderung tidak membaca keseluruhan informasi melainkan membaca hal-hal yang penting bagi dirinya saja. *Timing* atau ketepatan waktu penyampaian pesan yang tidak tepat akan

mempengaruhi efektifitas pesan tersebut. Terakhir yaitu mengenai penyaringan yaitu banyaknya mata rantai dalam penyampaian informasi menyebabkan karyawan tidak mendapatkan keseluruhan informasi yang disampaikan pimpinan bagi seluruh karyawannya (Muhammad, 2014, p.110-112). Ketika komunikasi tersebut tidak berjalan dengan baik, maka kepuasan komunikasi tidak akan tercipta. Hal ini didukung Muhammad “Kepuasan komunikasi tampaknya berhubungan dengan pandangan orang mengenai berapa efisiennya media untuk menyebarkan informasi dalam organisasi” (2014, p.89)

Kebun Binatang Surabaya merupakan salah satu tempat wisata kota Surabaya yang hingga saat ini masih sering dikunjungi oleh wisatawan lokal maupun asing. Tetapi dibalik itu, pengelolaan KBS banyak mengalami konflik. Sejak tahun 1981 hingga 2010 konflik pengelolaan dalam KBS masih belum menemukan jalan keluar. Melihat konflik yang terus terjadi, pada tahun 2010 pemerintah melalui Menteri Kehutanan (Menhut) mengambil alih pengelolaan KBS dengan membentuk Tim Pengelolaan Sementara (TPS). Pada tahun 2013, pemerintah kota Surabaya, Tri Rismaharini mengirim surat kepada presiden untuk mengambil alih KBS. Pada tahun yang sama presiden menyetujui surat tersebut dan pengelolaan KBS diambil oleh Pemkot Surabaya yang diserahkan pada Perusahaan Daerah Taman Satwa (PDTs). (Menhut, 2014). Akan tetapi, konflik internal tidak berhenti begitu saja. Pada tanggal 3 Maret 2014 terjadi demo yang dilakukan oleh 30 karyawan KBS karena merasa kecewa dengan kebijakan yang diterapkan oleh direksi baru KBS. Menurut Maidi,

perwakilan demonstran pada demo yang dilakukan karyawan KBS, kebijakan pengurus baru ini menjadikan karyawan lebih sengsara daripada saat KBS dikelola oleh pengurus sebelumnya. Ada beberapa hak karyawan yang dipotong seperti penghapusan komisi parkir motor, pengambilan aset koperasi, dan usia pensiun diperpendek dari 60 tahun menjadi 56 tahun. Hal ini diungkapkan oleh Dewi (2014, p.1) sebagai wartawan *tempo.com*. Selain itu, menurutnya pihak dari PDTS tidak pernah melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan tersebut.

Tidak hanya wakil dari demonstran saja yang merasa begitu. Ketika penulis melakukan wawancara dengan bapak Sunar (nama samaran) (5 Mei 2014 pk. 13.20), salah keeper satwa di KBS, beliau juga sempat mengatakan bahwa alangkah baiknya apabila pihak pengelolaan yang baru bersosialisasi terlebih dahulu dan mendiskusikan dengan kepengelolaan yang lama. Sehingga tidak ada tentangan dari para karyawan lagi. Melihat dari pendapat beberapa karyawan KBS tersebut, terlihat bahwa konflik antara pimpinan dan karyawan ini terjadi karena kurangnya informasi dari pihak pimpinan kepada karyawannya sehingga menyebabkan adanya kesalahpahaman antara kedua pihak tersebut. Selain itu hal ini juga bisa terjadi karena kurang adanya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan karyawannya. Faktor hambatan dalam komunikasi ini dapat dilihat dalam salah satu hambatan faktor komunikasi kebawah yaitu keterbukaan. "Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan

tidak relevan dengan tugas pesan tersebut tetap dipegangnya." (Muhammad, 2014, p.110)

Pihak manajemen KBS yaitu Ratna Achjuningrum selaku Direktur Utama PTDS KBS membantah adanya tuduhan yang mengatakan bahwa pimpinan yang baru membuat karyawan KBS lebih sengsara, ia juga mengatakan bahwa pihak manajemen tidak pernah melakukan pemotongan hak karyawan, semua hak karyawan di berikan. Diungkapkan oleh Sarifa (2014, p.1) sebagai wartawan *lensaindonesia.com*. Mengenai masalah memperpendek pensiun hal itu sudah disosialisasikan pada seluruh karyawan. Diberitakan oleh *suararepubliknews.net* (2014,p.1). Pada tanggal 6 Mei kemarin, penulis juga melakukan observasi langsung di KBS. Penulis melihat bahwa Perda Nomor 19 tahun 2012 tentang PDTs KBS yang berisi usia pensiun karyawan, disebar dalam bentuk surat yang kemudian ditempel di kantor masing-masing departemen. Surat tersebut tidak menginformasikan solusi seperti yang sudah dikatakan dirut PDTs. Surat yang ditempelkan di papan pengumuman merupakan salah satu metode yang digunakan dalam menyampaikan informasi penting di organisasi. Jadi tidak ada informasi lanjutan secara lisan yang bisa mempermudah karyawan untuk bisa memahami dan langsung memberikan tanggapan atas informasi tersebut. Kurangnya variasi metode dalam menyampaikan informasi penting dari atasan juga bisa menjadi salah satu hambatan dalam *downward communication*. Menurut hasil survei yang telah diadakan oleh Level (1972), informasi mengenai perubahan kebijakan perusahaan yang penting sebaiknya menggunakan metode lisan yang diikuti dengan metode

tulisan. Survei ini juga didukung oleh hasil penulisan Dahle yang juga mengatakan bahwa pemakaian papan pengumuman dan metode tulisan saja kurang efektif digunakan (Muhammad, 2014, p.116).

Ketika sudah dilakukan penelusuran dan penulisan di Kebun Binatang Surabaya, ditemukan beberapa ketidakpuasan karyawan yaitu mengenai gaji, tunjangan, jabatan, tugas dan tanggung jawab (Laura, 2014, p.71). Tetapi, ketika penulis melakukan wawancara (Lamidi, 21 Agustus 2015), ternyata ketidakpuasan karyawan mengenai gaji dan tunjangan sudah diatasi per bulan Januari 2015 kemarin. Tidak hanya wawancara kepada pak Lamidi saja, ketika penulis mewawancarai yang lain, mereka juga merasa kurang adanya komunikasi yang terjadi dari atasan kepada bawahan. Terutama dalam penyampaian mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab setiap karyawan. Mereka merasa kurang mendapatkan penjelasan yang tepat mengenai tugas-tugas mereka. Ada juga yang merasa bahwa karyawan tidak pernah mendapatkan pembinaan-pembinaan terhadap pekerjaan yang sesuai dengan jabatannya. Maka dari itu penulisan ini hanya akan berfokus pada ketidakpuasan mengenai jabatan serta tugas dan tanggung jawab.

Pesan yang disampaikan melalui media komunikasi belum tentu dapat diterima dengan persepsi yang sama. Karena persepsi mengenai suatu pesan dapat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi yang ikut memberikan kontribusi terhadap distorsi pesan dalam komunikasi. Salah satu faktor distorsi pesan yang

berpengaruh adalah adanya kedudukan atau posisi dalam organisasi serta keterbatasan berkomunikasi. Kedudukan atau posisi dalam suatu organisasi mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Anggota fungsional organisasi yang menduduki posisi dengan tugas dan otoritas yang ditetapkan untuk itu akan mempunyai pandangan dan sistem nilai yang berbeda dengan orang lain yang mempunyai kedudukan yang berbeda. Begitu pula dengan keterbatasan berkomunikasi, keterbatasan yang ditentukan oleh organisasi di mana seseorang boleh berkomunikasi dengan yang lain dan ketentuan siapa yang boleh membuat keputusan, mempengaruhi cara anggota organisasi berkomunikasi. Koordinasi aktivitas dan arus informasi dalam organisasi menghendaki beberapa pembuatan keputusan secara sentralisasi. Bila pembuatan keputusan secara sentral maka akan sangat banyak informasi dan sangat banyak keputusan yang harus dibuat dengan cepat. Bila terlalu banyak pesan atau kontak yang masuk sistem atau pesan harus ditangani cepat satu atau beberapa orang dalam organisasi mengalami terlampau banyak beban informasi (*overload*) (Muhammad, 2014, p.214-216). Melihat dari latar belakang itu maka penulis ingin meneliti efektifitas *downward communication* dalam penyampaian jabatan serta tugas dan tanggung jawab di Kebun Binatang Surabaya.

I.2 Rumusan Masalah

Bagaimanakah efektifitas *downward communication* dalam penyampaian jabatan, tugas dan tanggung jawab di Kebun Binatang Surabaya?

I.3 Tujuan Penulisan

Untuk mengetahui efektifitas *downward communication* dalam penyampaian jabatan, tugas dan tanggung jawab di Kebun Binatang Surabaya.

I.4 Batasan Masalah

Untuk menghindari perluasan dari penulisan ini, maka penulis membuat batasan-batasan tertentu yaitu:

- a. Subjek dari penulisan ini adalah karyawan tetap Kebun Binatang Surabaya.
- b. Objek penulisan ini *downward communication*
- c. Penulisan ini hanya dilakukan di Kebun Binatang Surabaya
- d. Penulisan akan dibatasi pada faktor yang mempengaruhi *downward communication* dan ketidakpuasan karyawan (jabatan, tugas dan tanggung jawab) di Kebun Binatang Surabaya.

I.5 Manfaat Penulisan

I.5.1 Manfaat Akademis

Penulisan ini diharapkan bisa memperkaya kajian komunikasi terutama di bidang komunikasi organisasi mengenai *downward communication*.

I.5.2 Manfaat Praktis

Memberi masukan bagi pengelola Kebun Binatang Surabaya agar dapat mengoptimalkan aliran informasi antara atasan dan bawahan. Sehingga komunikasi organisasi di Kebun Binatang Surabaya dapat berjalan dengan baik dan tujuan pengelolaan kebun binatang ini dapat cepat tercapai.